دور و مكانة التحليل الوظيفي
في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

الأستاذ ثابتي الحبيب (جامعة معسكر)
الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام (جامعة تلمسان)
habib_tabeti@hotmail.com

ملخــص:

في خضم التحولات التي تشهدها منظمات الأعمال في سياق الانتقال نحو مجتمع المعلومات و الاعتماد المكثف على الكفاءات المهنية و الموارد المعرفية، تبرز إدارة الموارد البشرية كرافد أساسي و دعامة إستراتيجية لتحقيق هذا الانتقال النوعي و تكريس منطق إداري جديد قوامه الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية باعتبارها أساس خلق الثروة و بلوغ مستويات التميّز.

لقد أضحى الاعتناء بالمورد البشري ــ توظيفا و تكوينا و حماية ــ شرطا جوهريا في مسار التطوير التنظيمي، و دعامة أساسية للنجاح و التفوق، كما غدت النظرة إلى الموارد البشرية النوعية باعتبارها الثروة الإستراتيجية و الأداة المثلى لاكتساب الميزة التنافسية، غدت هذه النظرة قناعة راسخة لدى كل المهتمين بالمؤسسات الاقتصادية و عالم الأعمال.

و من ثم تطرح على الساحتين الأكاديمية و العملية تساؤلات كثيرة عن سبل الاعتناء بالعنصر البشري و عن كيفيات تطوير مناهج و أدوات الإدارة البشرية و ترقيتها بغية التمكن من مواجهة التحديات التنظيمية و الضغوطات البيئية الراهنة؛ و عليه تقترح هذه الورقة إبراز أهمية اعتماد المناهج الجديدة للتحليل و التوصيف الوظيفي كدعامة أساسية لصناعة القرارات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

الكلمات الأساسية: إدارة الموارد البشرية ــ المعارف ــ الكفاءات ــ تحليل و توصيف الوظائف ــ رأس المال البشري ــ صناعة القرارات ــ الإستراتيجية ــ الخرائط المعرفية.

<u>تقــديم :</u>

حقيقة جوهرية عبّر عنها ببراعة كبيرة و نظرة ثاقبة ــ في نهاية القرن الماضي ــ الأستاذ Robert REICH المستشار الاقتصادي للرئيس الأمريكي الأسبق Ronald REAGAN في كتابه L'Economie mondialisée، حقيقة لا تزال ماثلة للعيان بل و تزداد مثولا يوما بعد آخر : "إننا نعيش اليوم تحولا جذريا يهدف إلى إعادة تركيب شعوب و اقتصاديات القرن القادم، بحيث لن تكون هناك منتجات أو تكنولوجيات وطنية، و لا منشآت وطنية و لا حتى صناعات وطنية، و بالتالي لن يكون هناك أي اقتصاد وطني... عنصر وحيد فقط سيبقى متجذرا داخل الحدود القطرية هو الأفراد المكونون للأمم، **<u>و سوف تكون الأصول الأساسية أو رأس مال كل أمة كفاءاتها و عزيمة مواطنيها</u>**"[(1)].

---

[1] REICH R., ***L'Economie mondialisée,*** éd. Dunod , Paris , 1997

لقد أضحى العنصر البشري، بما يمتلك من قدرات معرفية و كفاءات مهنية، يشكل دعامة النجاح الأساسية لمنشآت الأعمال الحديثة على اختلاف أشكالها و تباين أنشطتها، لذلك لم يجانب الأستاذ .A Meignant الصواب عندما اعتبر أن "**دخولنا في اقتصاد المعرفة يعيد تشكيل ورقة النجاح الاقتصادي حول كفاءات الأفراد**"(2).

و عليه لم تعد إدارة الأفراد وظيفية آلية-قانونية، تسهر على تسيير (المستخدمين) بموجب ترسانة من النصوص المعيارية و في إطار شبكة من العلاقات السلطوية الهادفة إلى تكريس واقع محدد في صيغة مهام موصوفة بدقة (Tâches Prescrites) و مراقبة كيفية تنفيذها بصرامة متناهية، فقد تغيّرت طبيعة هذه الوظيفة بشكل جذري و تحوّلت بالتالي من مركز تكاليف إلى مصدر أساسي للقيمة المضافة، كما تغيّرت آليات و وسائل إدارة الأفراد بما يتناسب و الأهداف الجديدة و الظروف المستجدة.

غير أن الاهتمام بهذه الوظيفة انصب أساسا على سبل الاستقطاب الفعال و وسائل تطوير الكفاءات و حماية الأفراد، و أهملت الدراسات المتخصصة (لاسيما في البلاد العربية) العملية الأهم و التي يمكن اعتبارها بمثابة الأرضية القاعدية لإدارة الموارد البشرية: عملية تحليل و توصيف و تصنيف الوظائف.

في هذا السياق تقترح هذه الورقة إبراز دور و مكانة التحليل الوظيفي في مسار صنع القرارات المتعلقة بترشيد إدارة الموارد البشرية و تقعيد الأسس و الضوابط التي ينبغي لكل منظمة أن تتبناها بغية تحقيق الاستغلال الأمثل لطاقاتها البشرية و مواردها المعرفية.

1- تطور وظيفة الأفراد و تداعياته

لم يكن إحلال اسم "إدارة الموارد البشرية" GRH / HRM محل "إدارة المستخدمين" و ما سبقه من تسميات لوظيفة الأفراد، عملا اعتباطيا، بل جاء نتيجة تحولات عميقة و استجابة لضرورات ملحة ، فقد حدث هذا التحول عندما اضطر الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرته إلى الإنسان في العمل من مجرد "**يـد**" عاملة، ينحصر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات الصادرة عن "قيادة أركان المؤسسة"، إلى فاعل Acteur ذي قدرات و إمكانيات تتجاوز المقدرة العضلية و تتخطاها إلى المقدرة الذهنية و الفكرية، حينها أصبح العامل "**موردا**"، و أصبح ما ينفق في سبيل صيانته و تطوير قدراته استثمارا كباقي الاستثمارات أو أكثر أهمية منها .

في حوالي منتصف القرن الماضي بدأت تظهر فكرة مفادها أن الإنسان في العمل ليس مجرد "ذراع" بل هو أيضا "عقل"، و من هنا طرح التحليل الإستراتيجي مسلمة أن لكل إنسان في العمل إستراتيجيته الشخصية، و من الخطأ النظر إلى هذه الإستراتيجية الشخصية على أنها متطابقة تماما و بالضرورة مع الأهداف الرسمية للمنظمة، لذلك بدأ التفكير في كيفيات جديدة تمكن من استغلال كافة قدرات الشخص و الحصول منه على تسخير أقصى طاقاته في خدمة أهداف المنظمة، و لكن هذه المرة بعيدا عن منطق العصا

---

2 Meignant A., " *Le savoir et l'entreprise : un nouveau paradigme* ", Personnel n° 378, mars – avril 1997, pp.77-85

و الجزرة، بل بإشراك الفرد في تحديد أهداف المنظمة (الإدارة الإسهامية بالأهداف DPO) و تمكينه من تنويع و توسيع مجالات تدخله (إثراء و توسيع المهام).

عرفت وظيفة الأفراد ــ نتيجة لذلك ــ تحولات جذرية مست مقوّماتها الأساسية المتمثلة خصوصا في الأهداف و الوسائل و الفاعلين الأساسيين:

- من حيث الأهداف لم تعد الشرعية (أي مطابقة الإجراءات للنظام القانوني) هي المبتغى الأساسي لوظيفة الأفراد، بل منحت الأولوية للفرص Opportunités بحيث تقيّم نشاطات هذه الوظيفة بموجب معيار التكلفة / العائد Relation coûts-avantages.
- من حيث الوسائل تركت ترسانة النصوص التشريعية و التنظيمية التي طالما كبّلت حركة مسيّري الأفراد، تركت المجال للتقنيات و المناهج الحديثة، لاسيما و أن انتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة يسّر إلى حد كبير تطوير مناهج العمل و الاتصال في هذا الصدد .
- و أخيرا من حيث الفاعلين لم تعد وظيفة الأفراد مقتصرة على مصلحة خاصة في المنظمة بل إن تسيير الموارد البشرية يتولاه بالإضافة إلى المديرية المعنية DRH كل مسيّر بدون استثناء (أي كل شخص مكلف بإنجاز أهداف بواسطة تسخير وسائل بشرية و مادية).

و يلخص Jacques Igalens أهم الفوارق بين تسيير المستخدمين و تسيير الموارد البشرية في الجدول التالي :

جدول (1) : الفوارق الجوهرية بين تسيير المستخدمين و تسيير الموارد البشرية

	إدارة المستخدمين Administration du Personnel	إدارة الموارد البشرية Gestion des Ressources Humaines
التمثل الرئيسي	الإنسان كلفة يجب تخفيضها	الإنسان مورد يجب تنميته
التكوين	تكيّف الإنسان مع منصب عمله	تشكّل استثمارا في تنمية الموارد البشرية
أفق التقدير	المديان المتوسط و القصير	المدى الطويل (أكثر من 5 سنوات)
المزية التنافسية	السوق أو التكنولوجيا	نوعية الموارد البشرية
مصدر الفعالية الإنتاجية	الآلات + التنظيم	الآلات + التنظيم + نوعية م . ب .
مصدر الدافعية	النقود + الترقية الوظيفية	النقود +الترقية الوظيفية + طبيعة العمل
أمام التغيير	الإنسان يقاوم، يجب استبداله	الموارد البشرية مرنة، يمكنها التكيف مع التغيير

Source : Igalens J., " Audit des Ressources Humaines " , éd. Liaisons , 1994

1-1 – تخطيط المسار المهني الفردي

أحدثت التحولات الإقتصادية و الاجتماعية التي شهدها العقدان الأخيران من القرن الماضي تغيرات جذرية في الوسط المهني، انعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم و الأجير، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة جدا لاسيما لدى فئة الإطارات و المسيرين.

و يتمثل أبرز تطور في الصيغة الجديدة لتخطيط و إدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانــت المؤسسة هي وحدها المخوّلة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا و مخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بـــ "مخططات المسارات المهنية" Plans de Carrières، الهدف من هذه المخططــات هو الاستجابةلاحتياجات المنظمة من جهة و تحقيق الطموحات الشخصية للعمال فــي التطــوّ ر، الرقــي و تحقيق الذات من جهة أخرى.

إن مشاركة كل شخص و تكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك (تكوين، فرص ترقية ...) بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة، و يتجسد هــذا التقــارب فــي خــرائط التخصصــات المهنيــة و المناصــب المتــوفرة حاليــا أو مســتقبليا Cartes Routières des Filières Professionnelles .

و الوسيلة المثلى لتحقيق هذا التقارب هي المقابلة الدورية التقييمية L' Entretien Périodique d' Evaluation الذي يجرى إلزاما في العديد من الدول الغربية، بينما لا يزال غير إلزامي في الجزائر[3].

و لمواجهة مختلف الضغوطات التي تعترض المؤسسات، و تجنيب المستخدمين ــ خاصة الإطــارات و الموارد البشرية المؤهلة ــ مخاطر التقلبات، تلجأ المنظمات إلى اعتماد نظام التسيير التقديري و الوقــائي للموارد البشرية La gestion prévisionnelle et préventive des ressources humaines [4] .

إن اللاتأكدات الداخلية و الخارجية المتعددة تفرض على المؤسسة و الأفراد تطــوير أســاليب تكيّــف مرنة، تمكن من إحداث تغييرات سريعة و ملائمة لتصحيح أي انحراف يعتري التقديرات، و تتــدرج هــذه التدابير في إطار التسيير التقديري للمناصب و الكفاءات GPEC الذي أضحى منذ ســنوات شــرطا أساســيا لبلوغ مختلف الأهداف التنظيمية و الفردية.

الغاية القصوى من هذه السياسة هو الوصول إلى وضع المواصفات الشخصية الملائمة فــي المكــان الملائم Le bon profil au bon endroit، عبر الدمج الأمثل للعناصر الثلاثة :

- الأشخاص و المسارات المهنية Personnes et Carrières
- الكفاءات Compétences
- المناصب Emplois

---

3 من بين المؤسسات الجزائرية التي تعمل طوعيا بنظام المقابلات الدورية شركة سونلغاز التي قطعت شوطا معتبرا في هذا المضمار بالرغم من العيوب التي تشوب تطبيقاته على المستوى القاعدي .

4 Ribette R., " ***La gestion à temps des ressources humaines (Gestion prévisionnelle et gestion préventive du personnel***)" , in Weiss D. , ***La fonction Ressources humaines***, pp. 450 – 458.

1-2- من منطق "الإستخدام" إلى منطق "الكفاءة"

يقصد بالاستخدام العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة و الأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله، الأجر، المدة ... إلخ، و يرتبط الاستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، و عليه فإن الاستخدام يعبّر عن خيار تنظيمي للمؤسسة و عن علاقة عمل بين هذه الأخيرة و الأجير، هذا الأمر جعل مواصفات الأجير تتحدد من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها.

و يتضمن منطق الاستخدام أسلوبا خاصا لتسيير الموارد البشرية يرتكز على مفهوم المنصب في كل من التوظيف، التكوين، الأجر، المسار المهني، التقييم ... إلخ.

و ما يعاب على هذا المنطق أساسا هو المعايير المستخدمة لتحديد الزوج أجير/منصب أي تحديد أيّ المناصب أكثر ملائمة لأي أجير أو العكس و ما يستتبع ذلك من تصنيف و ما يترتب عنه من التزامات و استحقاقات.

و قد سيطر هذا المنطق زمنا طويلا على المنظمات بمختلف أشكالها (عسكرية، دينية، اقتصادية، إدارية ...) لكونه يساهم في عملية الهيكلة التدرجية و يدعمها، غير أن التطورات الأخيرة التي أثرنا بعضها فيما سبق فرضت منطقا مغايرا يستجيب لمقتضيات التحولات الراهنة و يرتكز على الكفاءات بدل المناصب.

و الكفاءة ترتبط ــ في ذات الوقت ــ بالفرد و بتنظيم العمل لكونها تتعلق بالفرد في وضعيته المهنية ، و هو ما يوحي بالعودة إلى نظام المرافقة Compagnonnage الذي ساد منذ عدة قرون (النظام الحرفي).

و يتميّز منطق الكفاءة باستعمال هذه الأخيرة كمفهوم مهيكل لنمط توصيف العلاقة بين الفرد و هيكل الإنتاج الذي يشارك فيه، أي أن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري، للأفراد أو الجماعات في عملية الإنتاج المادي أو غير المادي، كماجاول وصف كيفية تشكل هذا الإسها م، ويحدد مجال و أسباب فعاليته[5].

و عليه فإن منطق الكفاءة يخدم تحولات المنظمة و يضع الفرد في قلب المؤسسة خلافا لمنطق الاستخدام الذي يخدم هيكلتها و يخضع الفرد للمقتضيات التنظيمية.

و لعل أهم ميزة يتمتع بها هذا المنطق هي نظرته الشمولية و تبنّيه للمنهج النظمي في تناوله للمنظمة و في سعيه إلى تنمية الفرد و تطوير المؤسسة.

---

[5] Trapet H., in ***Compétences en action*** p. 29

1-3- من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل

يعتبر Miles & Snow من أبرز الباحثين المهتمين بدراسة العلاقة بين الأشكال التنظيمية و المسارات المهنية من جهة، و نوعية الكفاءات اللازمة من جهة ثانية، و قد حدّدا لهذا الغرض تقسيما زمنيا لتطور المنظمات و المسارات المهنية يتضمن أربع مراحل:

- المرحلة الأولى هي تلك السابقة للعام 1860 و نظرا لكونها مبهمة و غير محددة المعالم فإنه تمّ تجاهلها في الجدول رقم 2 .
- المرحلة الثانية تضم البنيات المتشكلة ضمن المنظمات الوظيفية، التقسيمية و المصفوفية.
- المرحلة الثالثة تتواكب مع المؤسسات الشبكية و التبادلية Transactionnelles على حد قول F. Fréry [6].
- أما المرحلة الرابعة (الحالية) فهي حسب الباحثين (Miles & Snow) موضوع استكشاف أكثر منها حقيقة واقعية.

و ما يعنينا في هذا الطرح الآن هو التحولات التي اعترت مفهوم المسار المهني خلال هذه المراحل المختلفة:

جدول (2) : الأشكال التنظيمية و أنواع المسارات المهنية
حسب Miles & snow

المراحل	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
الفترات	1860 - 1970	1975 - 1995	2000 -
الوصفات الإدارية	* فعل كل شئ في المؤسسة * النمو باستمرار * التسيير بميكانيزمات إدارية	* فعل ما تحسن المؤسسة فعله و إخراج الباقي * النمو بواسطة تطوير الشراكة * الإدارة بميكانيزمات السوق	* القدرة على فعل كل شئ في أي مكان و في أي وقت * التعاون و التنافس في نفس الوقت * الخلق المستمر للمعارف
المنظمات	هرمية	دائرية	خلوية
المسارات المهنية	* مستخدم وحيد و مستقر * الترقية التدرجية * المستخدم يسير المسار المهني	* مستخدمون متعددون و نمو الخبرة * حركية المشاريع * المسار المهني محدد مع المستخدم	* احتراف التشغيل الذاتي * توسع نطاق الخبرة * التسيير الشخصي للمسار المهني
مجموعات الكفاءات	تقنية أو تجارية	تقنية، تجارية و تعاونية	تقنية، تجارية، تعاونية و تسيير ذاتي

Source : Loic Cadin , p. 81

---

[6] المؤسسات التبادلية هي هيكل يجمع مؤسسات مستقلة رأسماليا داخل نفس سلسلة القيمة . Loic Cadin, ***Faut-il sortir la GRH de ses frontières***, in Besson P. (Coord.), ***Dedans-dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation***, p. 79

إن نمط المسار المهني المهيمن لحد الآن حسب هذين الباحثين و غيرهما هو المسار المهني التنظيمي، غير أن التحولات التنظيمية المتعاقبة، لاسيما بروز التنظيم الشبكي و غيره، فرض نمطا بديلا يعرف باسم "المسار المهني المتنقل" Carrière nomade / Boundaryless career الذي ألغى إلى حد كبير الحدود الزمنية و المكانية لاسيما من خلال : العمل عن بعد Télé travail، كما قلص الحدود الفاصلة بين الحياة الشخصية و الحياة المهنية.

إن الانتقال من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل يسمح باعتماد مقاربات طولية Approches longitudinales أي دراسة المسارات المهنية Les trajectoires professionnelles بصفة انفرادية دون التقيّد بالانتماء لمنظمة أو أخرى [7].

و يجد مفهوم المسار المهني المتنقل مناصرين و متحمّسين كثر في الأوساط الليبرالية الداعية إلى تخفيف وطأة القيود القانونية التي تحكم علاقات العمل بله تفكيك أحكام قانون العمل لصالح تحقيق المرونة اللازمة لمتطلبات العصر.

و يميّز نموذج J. ATKINSON ، المعروف باسم "المركز و المحيط"، بين النواة المركزية للكفاءات (المستخدمون الدائمون) و المجموعات الهامشية Groupes périphériques و الخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة [8] كما يبينه الجدول التالي :

جدول (3) : فئات المستخدمين باعتبار نوعية الكفاءات

الدائمون	الهامشيون	الخارجيون
- استخدام كامل الوقت - موالون Fidélisés - محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية .	- لا يتمتعون بالضمانات الوظيفية - التوظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود	- المناولة - الوكالات - عارضو خدمات خصوصية

على ضوء هذا التنوع اقترح Atkinson نموذجا يربط بين نوع الكفاءة و العلاقة الوظيفية:

جدول (4) : متغيرات نموذج Atkinson

نوع الكفاءة Type de compétence détenue	علاقة العمل Relation de travail préconisée
كفاءات أساسية Compétences fondamentales	عقد غير محدد المدة Contrat à durée indéterminée
كفاءات ثانوية Compétences secondaires	مناولة Sous – traitance
كفاءات غير مهمة Compétences banalisées	عقد مؤقت Contrat précaire

7 Loic Cadin , op. cit. p. 82
8 Besson P., Dedans – dehors , p. 76

هذا النموذج ينحو منحى تجديديا و يضع أسسا متطوّرة لعلاقات العمل الجديدة ... و أبرز ما يميّز هذا التوجه الجديد هو النظرة إلى الدوران Turn-over و الحركية العمالية Mobilité du personnel حيث بعد أن كانت نسبة الدوران تشكل مؤشرا سلبيا يعبّر عن مناخ اجتماعي متردي أصبح يمثل ظاهرة صحية و مرونة عالية لدى المؤسسة، في حدود معينة بطبيعة الحال، تمكنها من حسن استغلال الطاقات و القدرات البشرية.

2- التحليل الوظيفي : الماهية و الأهمية

تجدر الإشارة ابتداء إلى تعدد التسميات المستخدمة للتعبير عن دراسة مناصب العمل حيث يلاحظ المطلع على الأدبيات المتخصصة في مجال إدارة المنظمات عموما و الإدارة البشرية خصوصا ذلك الاستعمال غير المنضبط للعديد من التعابير، نذكر منها: دراسة مناصب العمل Etude des postes de travail، تحليل منصب العمل Analyse des postes de travail، توصيف منصب العمل Description des postes de travail، تعريف منصب العمل Définition des postes de travail، تشخيص منصب العمل Diagnostic des postes de travail، و غيرها..

كما تستخدم أحيانا للتعبير عن هذه المفاهيم مصطلحات أخرى مثل: التحليل الوظيفي أو تحليل المهام أو تحليل العمل...، و ذلك بالرغم من التباين الذي يميز هذه المصطلحات عن بعضها، لذلك سنحاول تسليط الضوء على المعاني المختلفة لهذه المصطلحات علنا نتوصل من خلال ذلك إلى تحديد ماهية ا لموضوع بشيء من الدقة و الانضباط، و إن كنا نحبذ استخدام عبارة دراسة مناصب العمل اقتداء بالأستاذ Mucchielli لكونها تسمية شاملة تنطبق على مختلف التعابير المشار إليها و تستوعبها.

2-1- تعريف دراسة مناصب العمل

تعددت التعاريف الواردة بشأن دراسة مناصب العمل و تباينت من حيث الصياغة و إن اتفقت إلى حد ما في مضمونها، و يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى اتجاهين كبيرين أحدهما تقليدي و الآخر حديث:

2-1-1- المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل

تعرّف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، توصيف و تحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه و شغله لوقته المهني"[9].

و يميّز Mucchielli بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:

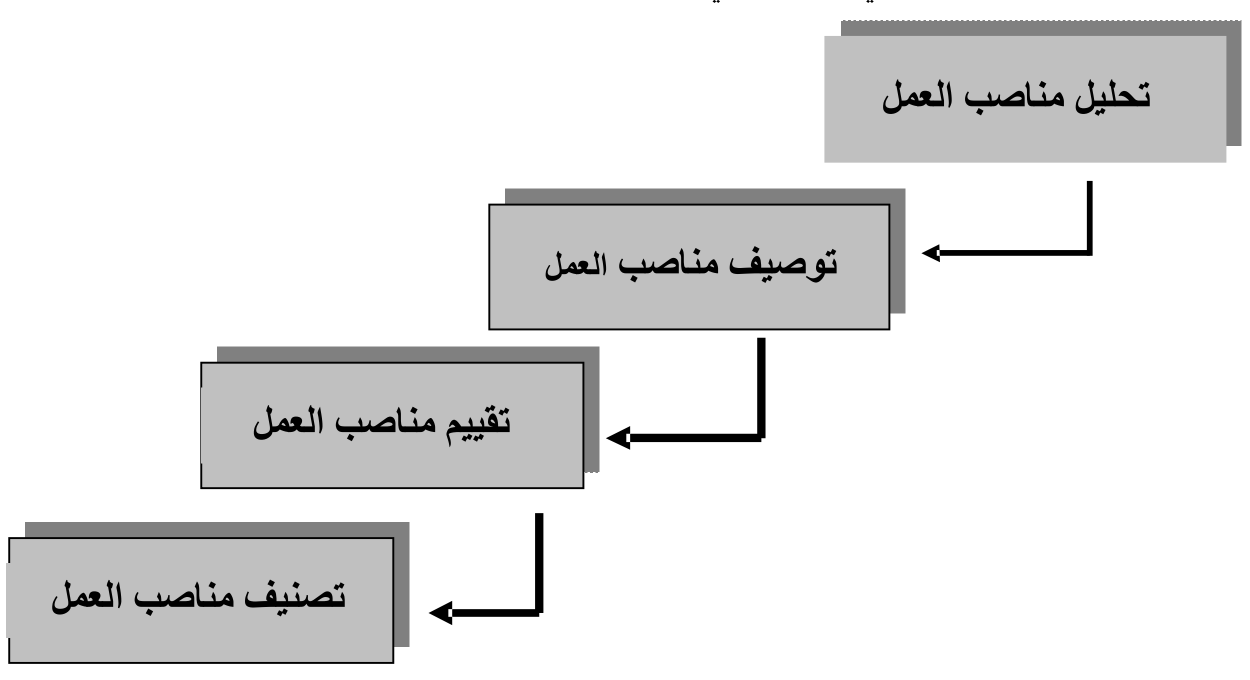
---

[9] Op. Cit. p. 7.

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب... و الاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛
- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب(10).

و يقوم التمييز بين دراسة منصب العمل و تحليل منصب العمل في نظر Mucchielli و غيره من المنظرين على أساس أن الدراسة تهتم خصوصا بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية...) بينما يهتم التحليل بالعمل نفسه و بنشاطات العامل في منصب عمله(11).

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة و التي تندرج كلها في سياق دراسة مناصب العمل، كما هو مبيّن في الشكل التالي:



شكل (1): المكونات الأساسية لدراسة مناصب العمل

أ) تحليل منصب العمل (12)

يقصد بتحليل مناصب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهيتها، واجباتها و مسئولياتها، و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها(13).

---

10 Op. Cit. p. 96.
11 Op. Cit. p. 93.
12 يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل مناصب العمل (د.عادل حسن: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكلة العمل، و مرد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design ، لأن كلمة Job تطلق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تطلق على المهام باعتبارها أنشطة منجزة Des taches en tant qu’activites accomplies.
13 د. حمداوي وسيلة: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة قالمة ، 2004، ص 55؛ اقتباسا عن د. عادل حسن:إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية 1998.

و في وثيقة ورشة العمل الخاصة بتصنيف و توصيف الوظائف الصادرة عن الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية (أبريل 1998): تحليل الوظائف هو "تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية و متطلبات الوظيفة العقلية و الاجتماعية و البدنية و المسئولية اللازمة لأداء الواجبات بنجاح"(14).

ب) توصيف مناصب العمل

تميّز الأدبيات الأنجلوسكسونية بين عبارتي Job Description و Job Specification و تخصّص كل منهما للتعبير عن دلالة خاصة، غير أن ترجمة هذين التعبيرين إلى اللغات الأخرى (لاسيما اللغة الفرنسية) قد أحدث شيئا من الارتباك أضحت بسببه هذه المفاهيم غير منضبطة و سببا للتشويش في فهم هذا الموضوع لدى الباحثين أو الدارسين، لذلك يتوجب علينا الوقف مليا عند هذه المصطلحات بغية استجلاء دلالاتها و توضيح معانيها.

* يعرّف H.T. Graham توصيف المنصب Job Description بقوله: "هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسئوليات المرتبطة بعمل معيّن"(15).

* بينما يعرّف تأهيل المنصب Job Specification بقوله: "هو بيان مفصّل عن النشاطات الجسدية و العقلية المندرجة في عمل ما و الظروف المادية و الاجتماعية لهذا العمل؛و يعبّر عن التأهيل غالبا بواسطة العوامل السلوكية: ما يفعله العامل، المعارف التي يستخدمها في عمله و العوامل التي تمكنه من أداء العمل"(16).

أما Mucchielli فيقتصر في تعريفه لتأهيل منصب العمل على قوله: "هو تحديد للمواصفات الشخصية التي يتطلبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معيّن"(17).

بينما نجد عدد من المؤلفين يدمجون تأهيل المنصب ضمن توصيف المنصب على اعتبار أن التوصيف هو عبارة عن وصف شامل للوظيفة من حيث تحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها إضافة إلى ظروف العمل و مواصفات شاغل الوظيفة (18).

و عليه فإن توصيف مناصب العمل هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرّفه محرّرو وثيقة "تصنيف و توصيف الوظائف" للإتحاد الدولي للاتصالات: "هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة".

---

14 الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية، **توصيف و تصنيف مناصب العمل**، 1998.

15 H.T. Graham, ***Human Resources Management***, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989, p. 157.

16 Op. Cit.

17 R. Mucchielli, ***L'étude des postes de travail***, Les éditions ESF, p. 97.

18 حمداوي وسيلة، **إدارة المواردالبشرية**، ص . 60.

ج) تقييم مناصب العمل

أوردت وثيقة الاتحاد الدولي للاتصالات عددا من التعاريف المتعلقة بتقييم العمل (الوظائف) Job Evaluation نجتزئ منها تعريفين:

* هو "عملية تحليل و تقدير مناصب العمل (الوظائف) للتحقق من كفاءتها النسبية باستخدام التقديرات كأساس لهيكل أجور متوازن".

* "وضع نظام مرتبي عادل للمناصب (الوظائف) لتحديد مكانها في السلم الوظيفي...و المستخدم في وضع أسس لمعدل الأجور و لتجنب عدم المساواة في الأجور"

* و ذكر Graham التعريف التالي: "تقييم العمل هو الإجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب للاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة"[19].

* و يعرّف Mucchielli هذا التقييم بقوله: "تحديد قيمة المنصب أو الوظيفة انطلاقا من معطيات تتعلق بالمهارة، الخبرة أو التكوين اللازم لشغل المنصب، ظروف العمل (المخاطر)، مستوى المسئولية إلخ... و تتمثل نتيجة التقييم في تحديد مكانة المنصب في سلم الأجور بالنظر إلى سن أو تكوين شاغل المنصب"[20].

تقييم المناصب إذن هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، و إن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بله الهدف الأساسي للتقييم، و إنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار و مكانات شاغلي المناصب.

د) تصنيف مناصب العمل

يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي Hiérarchique) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام Nomenclatures ou Référentiels des postes في إطار تصميم أو هيكلة المؤسسة من جهة ثانية.

و يلاحظ أن التصنيف اقتصر لوقت طويل على الهدف الأول (إعداد النظام الأجري)، غير أن التوجهات التنظيمية الحالية تسعى إلى منح التصنيف أبعادا هيكلية كما سنبينه من خلال دراسة العلاقة بين تصميم مناصب العمل و الديناميكية التنظيمية الجديدة.

و لا يفوتنا أن نشير إلى أن محاولات الربط بين تنظيم العمل و تصنيف مناصب العمل أو الوظائف تعود إلى وقت مبكر في تاريخ الأطروحات التنظيمية حيث نجد آثار ذلك في كتابات J.P. Proudhon الصادرة في 1873 و غيره ممن تصدوا لدراسة تنظيم العمل، و ستأتي الإشارة إليها لاحقا.

---

[19] H.T. Graham, ***Human Resources Management***, p. 241.

[20] R. Mucchielli, Op. Cit. p. 97.

2-1-2- المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل

منذ انطلاقتها الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر كمجال معرفي منظم اقتصرت عمليات تحليل المناصب على الملاحظة و التحليل المنهجي لأداء المهام بهدف الوصول إلى موقعتها و ضبط عملياتها، و تحديد المؤهلات اللازمة لانجازها و من ثم تصنيف الوظائف و تحليل الاختلالات و تهيئة ظروف العمل.

بيد أن التطورات السريعة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التقنية التي توالت خلال الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي محدثة تعديلات جذرية في أنماط التنظيم و أشكال المنظمات و ما استتبع ذلك من تحولات في أنظمة العمل و تطبيقات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى بروز نموذج الكفاءات في منتصف الثمانينات كواجهة بين الوظائف و الأفراد، سمح كل ذلك بتجاوز التسيير بواسطة مناصب العمل و إعادة النظر في مفهوم التأهيل ليحل الحديث عن تحليل وضعيات العمل Analyse des situations de travail و التحليل الوظيفي Analyse fonctionnelle و التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية L'Ingénierie Organisationnelle و غيرها... محل المفهوم التقليدي لتحليل مناصب العمل، و على هذا الأساس أورد عدد من المؤلفين تعاريف لتحليل مناصب العمل في سياق التطورات الحديثة، نجتزئ بعضا منها فيما يلي:

* "يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية و غير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم و الارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها"[(21)].

* "مجموع العوامل المرتبطة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل و النشاطات الأخرى داخل المنظمة و أخيرا الارتباط بين التكنولوجيا و العامل"[(22)].

و يفضّل G. Lacono استخدام عبارة Description de Fonction كبديل عن عبارة Description de poste و يرى أن مفهوم توصيف الوظيفة يعبّر عن مقاربة ثرية لتحليل المنصب لكونها ترتكز على تصور متطور في الزمن و في المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع و إثراء محتوى عمله[(23)].

3-1-2- المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث

على ضوء ما سبق ذكره يمكننا حصر أهم الفوارق بين المفهومين التقليدي و الحديث لدراسة مناصب العمل في النقاط التالية:

---

21 Hellriegel & al., ***Management des Organisations***, p. 362

22 D. Mottay, La Structuration du Travail http://econpapers.repec.org/paper/fthgrefge/2001-5.htm
يستخدم D. Mottay عبارة هيكلة العمل كمقابل للمصطلح Job Design بينما يستخدم Pierre Romelaer في ترجمته لكتاب Structures et Dynamiques des organisations (Henry Mintzberg) عبارة Conception des postes de travail أي تصميم مناصب العمل و هي في رأيي العبارة الأسلم للدلالة على المصطلح Design .

23 G. Lacono, Gestion des Ressources Humaines, p. 154.

- الخلفيات الفكرية - الماهية - المنهجية - الأهداف

أ) الخلفيات الفكرية

بينما ترتكز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على الطرح التايلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم العلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات و أهميتها في صيرورة البناء التنظيمي، ترتكز النظرة الحديثة على نظريات و مقاربات فكرية أقل صلابة و أكثر انفتاحا تندرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

ب) تصور ماهية الدراسة

دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التقاط صورة ثابتة و معيارية للمنصب في وقت معيّن، و تجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور و تجريد شاغله من إمكانيات تطويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات و الشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في صيرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعتري المحيطين الداخلي و الخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة

الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية La Méthode Analytique لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محيطه و مجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات و التوصيفات Prescriptions و إدراجها في قالب متصلب و جامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تنطلق من وعيها بتعقد المحيط و تداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، و من هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظميا Méthode Systémique في تحليل المناصب أو الوظائف و هو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع الدراسة و بالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء، مما يسمح بتجاوز التعقيدات و إدراك التفاعلات.

د) الأهداف

تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجيا منذ انطلاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات و الزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بحثا عن الطريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل و رب العمل، مرورا بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، وصولا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية و الطبية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم و الهيكلة)...

2-2- مكانة و دور دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية الجديدة

لاحظ J.P. Proudhon في 1843 أن "تنظيم العمل هو عبارة عن توصيف و تحديد للوظائف ثم تجميعها في رتب، أصناف و أنواع، كما هو الشأن في علم النبات و علم الحيوان، بالنسبة لـــ *Jussieu & Cuvier* ، حيث يتم تحديد الفصائل الطبيعية للنباتات و الحيوانات"[(24)].

يتجلى الارتباط الوثيق بين الهيكلة التنظيمية و دراسة مناصب العمل في كون أحدهما لا يتحقق إلا بفضل الثاني، لأن الهيكلة التنظيمية كما يعرفها L. Boyer & N. Equilbry هي هندسة داخلية للمنظمة و للعلاقات بين عناصرها المختلفة، هي إذن مجموع التشكيلات التي تسمح للمنظمة بتوزيع و تنسيق و مراقبة نشاطاتها و من ثم يتسنى لها توجيه، أو تحاول توجيه، سلوك أعضائها[(25)]، و المناصب هي اللبنات الأساسية لهذا التشكيل و المحتضن القاعدي لنشاطات المنظمة.

و قد ذكرنا فيما سبق المرتكزات الأساسية للتنظيم و المتمثلة خصوصا في تقسيم العمل إلى وحدات أولية ثم تركيب هذه الوحدات في ترتيب معيّن بغية ضمان التنسيق و التفاعل بين مختلف الأجزاء التنظيمية و توجيهها صوب تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة.

هذا التقسيم و التجميع كيفما كانت طرقه و مناهجه و أيا كانت نوعية التركيبة المتحصل عليها جراء ذلك هو في حد ذاته نتاج لعملية تحليل العمل و تصنيف المناصب.

و الحديث عن الديناميكية (أو الحركية) التنظيمية مفاده أن عمليات الهيكلة و إعادة الهيكلة هي مسارات متواصلة في المنظمات نظرا لما يعترضها من ضغوطات بيئية مختلفة تفرض عليها التكيف المستمر مع متطلبات المحيط و مواكبة مستجداته، سواء تمثلت هذه التغيرات في أنماط عمل جديدة أو تحديث للمسارات الإنتاجية أة إدخال لتكنولوجيات جديدة أو غيرها.

إن المحددات الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية هي كما أشرنا سابقا:
- مجموع مناصب العمل الموجودة في المنظمة؛
- تجميع هذه المناصب في وحدات تنظيمية؛
- مجموع قنوات إرسال و استقبال المعلومات و مرتكزات السلطة الرسمية في المنظمة.

و عليه فإننا نلمس مكانة و أهمية دراسة مناصب العمل في الحركية التنظيمية من خلال ما تحققه الهيكلة التنظيمية من:
- تحديد رسمي لمكانة كل عضو في المنظمة على أساس المهام التي يتولى إنجازها؛
- تحديد مستواه التدرجي؛
- و أخيرا تحديد علاقاته بالأعضاء الآخرين.

---

[24] J.P. Proudhon, ***De la création de l'ordre dans l'humanité***, Librairie Internationale A. Lacroix et Cie, Paris, 1873 (1ère édition : 1843).

[25] L. Boyer & N. Equilbry, ***Organisation: Theories et Applications***, p. 201.

نستنتج مما سبق أن الديناميكية التنظيمية هي عبارة عن تفاعل بين الوحدات القاعدية للمنظمة (مناصب العمل) و المحيطين الداخلي و الخارجي، و يشمل هذا التفاعل البعدين الأساسيين الذين يتوقف عليها وجود المنظمة و بقاؤها و نموها ألا و هما البعد البشري و البعد الهيكلي.

و قد أشرنا فيما سبق إلى مدى التداخل و الارتباط بين هذين البعدين، و لعل أهم تجليات هذا الارتباط هو ما يتضمنه تصميم العمل Job Design من أصناف تنظيمية تهتم بتهيئة ظروف العمل و ترقية أداء العامل بواسطة إدخال تعديلات على منصب العمل نفسه: فدوران العمل Job Rotation مثلا يسمح للعامل بالانتقال بين عدة مناصب و تنويع مجالات تدخله، أما تبسيط العمل Job Simplification فمؤداه هو تقليص درجة الصعوبات و التعقيدات التي تتسم بها المهام التي يؤديها كل فرد، و كذلك الشأن بالنسبة لإثراء المهام Job Enrichment الذي يؤدي إلى توسيع مجال المسئولية لكل عامل بالسماح له بالمشاركة في مهام التخطيط أو التصميم أو اتخاذ القرارات، و توسيع المهام أخيرا Job Enlargement مفاده زيادة و تنويع المهام التي يؤديها الشخص في منصب عمل واحد ([26]).

يؤكد Hellriegel, Slocum & Woodman ما أسلفناه بقولهم: "كل توصيف أو إعادة توصيف لمناصب العمل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، في ذات الوقت، حاجات و أهداف المستخدمين و كذا حاجات و أهداف المنظمة" ([27])، و يبررون ذلك بإيراد إسهامات المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (5):المقاربات الخمس لدراسة مناصب العمل

العوامل الداخلية	النواة المركزية لتوصيف العمل
- الهيكل التنظيمي - ثقافة المؤسسة - التكنولوجيا - الظروف المادية للعمل - النقابات - النظم المتعلقة بالمستخدمين - أنماط القيادة و الإدارة - الفوارق الفردية بين المستخدمين - ضوابط الجماعة - مكافآت، أجور و أرباح	- التنظيم العلمي للعمل: رفع الفعالية إلى أقصى حد بفضل دراسات الحركات و الوقت، و الواجهات إنسان- آلة. - النظام السوسيوتقني: تحميل الجماعة مسئولية العمل و إحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية و التقنية للمنصب. - دوران المناصب: تكليف المستخدمين بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع. - توسيع المنصب: إضافة مهام جديدة للمنصب من أجل إدخال التنوع. - إثراء المنصب: إعطاء معنى، أهمية و خاصية محفزة للمناصب.

Source: Hellriegel, Slocum & Woodman, Management des Organisations, p. 363.

[26] R.L. Daft, Organization, Theory and Design, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001, p. 224-225.

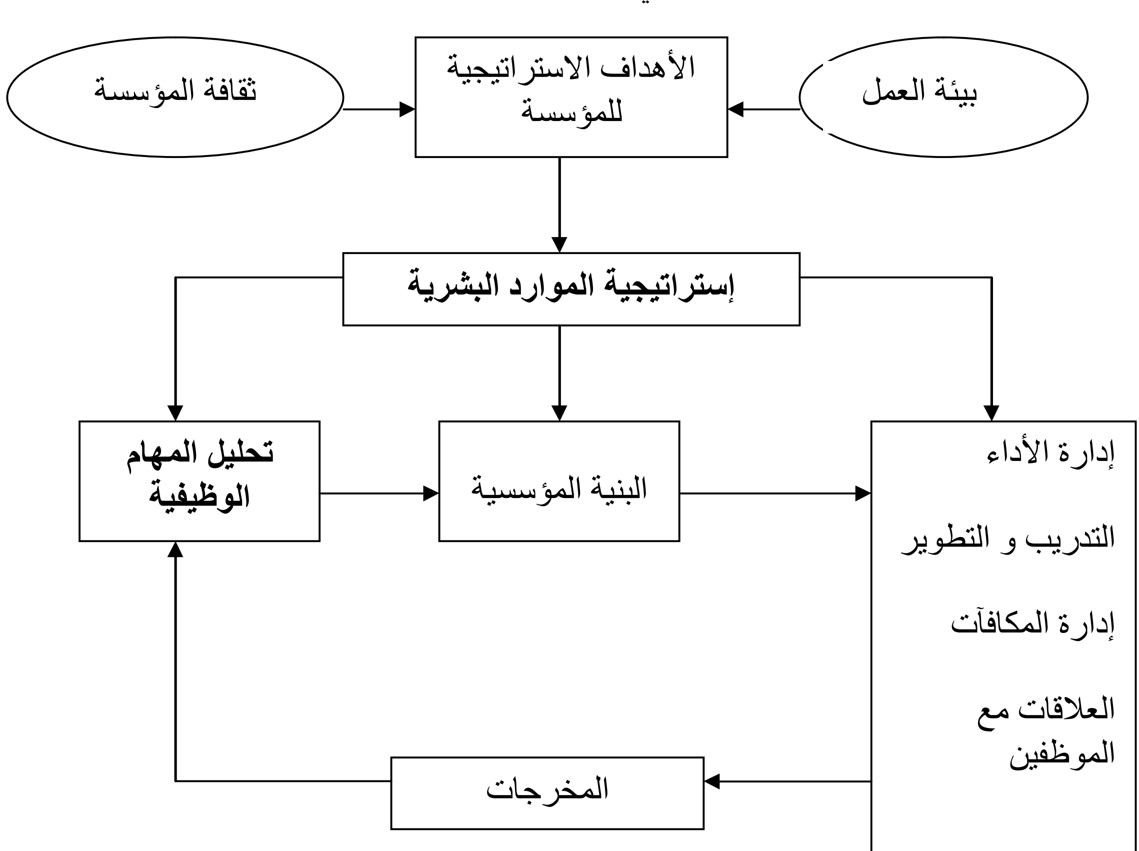
[27] Hellriegel, Slocum & Woodman, Management des Organisations, p. 363.

3- التحليل الوظيفي و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ترتكز صناعة القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على مرتكزين أساسين هما الإستراتيجية العامة للمنظمة باعتبارها الإطار المرجعي الذي يوجه أنشطة كل الوظائف في المؤسسة، و التحليل الوظيفي باعتباره الأرضية الفعلية التي تتيح معرفة الإمكانيات الذاتية و رسم السياسات الاجتماعية الهادفة إلى تجسيد و تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و الشكل الموالي يكشف عن علاقات التمفصل L'Articulation بين المحددات الأساسية لإستراتيجية الموارد البشرية، كما يبرز بوضوح دور التحليل الوظيفي في مسار التخطيط و الإدارة الاستراتيجيين للموارد البشرية:

شكل (2): التحليل الوظيفي و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: باري كشواي، '**إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق/كوجان بيدج، 2006، ص 11.

بفعل العوامل التي أسلفنا الحديث عنها في المحور الأول من هذه المداخلة، تضطر المنظمات إلى إجراء الدراسات الوظيفية (تحاليل، توصيفات، تقييم، تصاميم وظيفية...إلخ) كلها أو بعضها، إما بشكل انفرادي (على مستوى المنظمة) أو على مستويات قطاعية، بغية الاستجابة لعدد من المقتضيات الإدارية أو التنظيمية و مواكبة للتوجهات الإستراتيجية، و فيما يلي استعراض لأهم استخدامات التحليل الوظيفي في مجال صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

3-1- تخطيط الموارد البشرية

إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ــ كما و نوعا ــ لا يتأتى إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف و المهام و من ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل عقلاني و حدي يجنب المنظمة الوقوع في حالتي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

3-2- تهيئة العمل

يشكل هذا المحور الدافع الأول و الأهم في تجارب تايلور العملية و استنتاجاته النظرية، هو و من انتهج أسلوبه (فرانك و ليليان جيلبريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارنجتون أيمرسون...)، و كذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعا على تحديد مواصفات و معايير العمل (التنفيذي عند تايلور و الإداري عند فايول) و مقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

و لا تزال هذه النظرة الكلاسيكية مترسبة إلى اليوم في الفكر التنظيمي حيث نلمسها بدرجات متفاوتة لدى عدد غير قليل ممن تصدوا للدراسات التنظيمية أو الممارسة الإدارية متأثرين إلى حد ما بالتصور التايلوري للعمل، ليجد تجلياته البارزة في أنظمة إدارة الجودة و في التوجهات النيوتايلورية للتنظيم.

3-3- إعداد نظام الأجور

من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" A travail égal salaire égal ، يتوجب اللجوء إلى تحليل العمل و من ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معيّنة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية Points indiciaires يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

و يلعب النظام الأجري دورا استراتيجيا في توجيه سلوكيات اليد العاملة و خلق قيم جماعية تخدم أهداف المنظمة، في هذا السياق يمكن للمنظمة أن تشجع روح العمل الجماعي ــ على سبيل المثال ــ بواسطة اعتماد و تكريس نظام أجري يقوم على أساس المردودية الجماعية أو تثمين الكفاءات المهنية.

3-4- الوقاية من المخاطر المهنية

تتم دراسة مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايته من الحوادث أو الأمراض المهنية و تطويع وسائل العمل للمتطلبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو المواءمة البشرية و في مجال الدراسات الطبية للعمل.

يعكس هذا التوجه النظرة الخاصة و القيمة التي توليها المنظمة لأفرادها باعتبارهم المورد الأثمن و الأكثر أهمية، بما يتطلب توفير عناية خاصة تخلق لدى المستخدمين روح الانتماء و الولاء.

3-5- التوظيف و الترقية

تحديد المواصفات و المؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود توصيف مسبق للمنصب المعني، و بذلك تساهم دراسة مناصب لعمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية و تساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب.

و تتيح هذه التدابير تحديد سياسة اجتماعية خصوصية تستجيب لمتطلبات العمل على المدى البعيد، و ذلك بوضع شروط و تحديد مواصفات تتماشى و التحولات التنظيمية و تستجيب للتطورات المستقبلية للمهن.

3-6- التكوين

تساهم دراسة المناصب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين و إعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية و غيرها...).

إن نجاح منظمات الأعمال و استمرارها في ظل التحديات الحالية رهينان بمدى قدرتها على اكتساب و إنتاج و استخدام المعارف و الكفاءات الجديدة، و لا يتأتى مثل ذلك إلا بالاعتناء المكثف بالتكوين و التدريب و تطوير الكفاءات الفردية و التنظيمية.

3-7- نظام الدافعية

على ضوء استنتاجات و حصيلة تحليل مناصب العمل يمكن تصميم نظم تحفيز تستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية و النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية، و كذلك تهيئة المناخ السيكو ــ سوسيولوجي للعمل وفق مقتضيات المناصب و متطلبات شاغليها.

و لا يخفى ما لهذه النظم من تأثير على توجهات العمال و ما لها من أهمية في تشكيل المواقف و السلوكيات البشرية، و من ثم فإنه يصبح بإمكان المنظمة خلق أداة استنفار و تجنيد فعالة للطاقات البشرية عبر حسن استخدام و توظيف نظام التحفيز وفق ما تقتضيه التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

3-8- تخصيص الوظائف

تلجأ المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الحاجات الخاصة أو المعوقين، و لا يتأتى هذا التخصيص و ما يستتبعه من تهيئة خاصة للمناصب Aménagement des postes إلا بواسطة تحليل المناصب و توصيف مستلزماتها.

3-9- تصميم الهياكل التنظيمية

يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف، و مهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، يظل التحليل الوظيفي للعمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمخططاتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية.

3-10- تقييم الأداء

يرتكز التقييم الجاد لأداء الأفراد و الوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، و تتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل و توصيف و تقييم مناصب العمل.

و عليه يمكننا القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية و الأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي و السياسات الاجتماعية لأي منظمة، الأمر الذي يستلزم الاعتناء بهذه التحاليل و تطبيقها بشكل دوري و بطريقة منتظمة ضمانا لمسايرة التحولات البيئية و التنظيمية و استجابة لمتطلبات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

خاتمة

بعد أن أبرزنا دور و مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، يتوجب علينا التنبيه إلى أن التحولات الحالية تفرض على المنظمات تجاوز المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي و اعتماد المناهج الحديثة التي يرتكز معظمها على نموذج الكفاءات و التي نذكر من بينها على سبيل المثال:

- طريقة تحليل الكفاءات و الأنشطة Méthode ADAC
- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED

- طريقة المركز الوطني للوظيفة العمومية الإقليمية CNFPT، و غيرها مما أضحى اليوم واسع الانتشار في الكثير من دول العالم.

و لكي تؤتي هذه الطرق ثمارها على مستوى المؤسسات يتوجب دعم ذلك بتبني نظام يقظة وظيفية Une veille fonctionnelle يهدف إلى المتابعة المستمرة لتطور الوظائف و المهن و مواكبة ذلك بتصميم برامج تكوين تضمن التوافق التام بين التكوين و الوظائف Adaptation Formation-Emploi.

و على المستوى الوطني ينبغي التفكير في إنشاء هيئة متخصصة في متابعة تطور المهن و الوظائف (مرصد وطني للمهن و الوظائف Observatoire National des Metiers et Emplois) على غرار المراصد العاملة بالكثير من الدول المتقدمة و النامية، إضافة إلى إعداد المدونة الوطنية للمهن (التصنيف الوطني المعياري)...فمن شأن هذه التدابير أن ترفع من نجاعة التحليل الوظيفي، الأمر الذي سيترتب عنه حتما إعطاء دفعة قوية لتطوير الكفاءات المهنية و تنمية مناهج الإدارة البشرية.

المراجع:

1- الاتحاد الدولي للاتصالات – المكتب الإقليمي للدول العربية، **توصيف و تصنيف مناصب العمل**، 1998

2- باري كشواي، '**إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق/كوجان بيدج، 2006

3- د. حمداوي وسيلة: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة قالمة ، 2004

4- أ. ثابتي الحبيب و د. بن عبو الجيلالي، **تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009.

5- د.عادل حسن: **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، 1995

6- موسى اللوزي: **التنظيم و إجراءات العمل**، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، 2002

7- Daft R.L., Organization, Theory and Design, Seventh Edition, South-Western College Publishing, 2001

8- Fédération Internationale des Employés, Techniciens et Cadres, " ***La GRH : Son application et ses effets*** " , Genève – Suisse .

9- Graham H.T., Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management, 1989

10- Hellriegel, Slocum & Woodman., Management des Organisations

11- Igalens J., " Audit des Ressources Humaines " , éd. Liaisons , 1994

12- Lacono G., Gestion des Ressources Humaines

13- Meignant A., " ***Le savoir et l'entreprise : un nouveau paradigme*** ", Personnel n° 378, mars – avril 1997, pp.77-85

14- Mucchielli R., L'étude des postes de travail, Les éditions ESF

15- REICH R., ***L'Economie mondialisée,*** éd. Dunod , Paris , 1997

16- Ribette R., " La gestion à temps des ressources humaines (Gestion prévisionnelle et gestion préventive du personnel)" , in Weiss D. , La fonction Ressources humaines, pp. 450 – 458.